

Подходи за управление на промяната – нови критерии и изисквания

Автор: доц. д-р Кристиан Хаджиев

Резюме:

В доклада обект на анализ са новите критерии, изисквания и подходи за управление на промяната в среда с висока степен на неопределеност. Фокусът се поставя върху *изследването* на взаимодействието между вътрешните и външните източници и сили за промяна върху организацията. Анализират се предпоставките за организационна промяна в условия на **“криза на модела”**¹. **Идентифицират се** предизвикателствата и задачите, с които трябва да се справят бизнес-организациите в новата **VUCA-епоха**². Изследват се процесите на **адаптиране** на човешкия капитал към промяната, като се идентифицират конкретни лостове и инструменти. Глобалната промяна изисква прилагането на комплексен подход едновременно на всички организационни нива. Това налага интервенции както в техническите, така и в социалните измерения на системата. **Основната теза на автора** е, че от гледна точка на конкретните изследвания и приложения на подходите за управление на промяната, настъпват процеси на еволюция на концепциите и се налага преоценка на общоприети истини и на натрупаното знание. **Ключови думи:** управление на промяната, криза на модела, човешки капитал, стратегии за организационна промяна, организационна трансформация, целево-адаптивна (съвършена) организация.

Approaches to the management of change - new criteria and requirements

Author: ass. professor Kristian Hadjiev, NBU

The report's objects of analysis are the new criteria, requirements and management approaches to environmental changes with high level of uncertainty. The focus lies on the interaction research between internal and external resources and strengths for organizational change. It analyses the premises of organizational change in **Model Crisis** conditions. It identifies the challenges and tasks with which the business organizations have to manage in **VUCA** age. It researches the adaptive processes of human capital towards changes, by identifying the specific levers and instruments. The global change requires an application of complex approach simultaneously on all organizational levels. It imposes interventions in technical as well as in social dimensions of the system. The author's main thesis, regarding the specific researches and applications of change management approaches, is that concepts of evolutionary processes occur and revaluation of general truths and accumulated knowledge is required.

Key words: change management, Model Crisis, human capital, strategies of organizational change, organizational transformation, goal-adaptive (high performance) organization

Третото хилядолетие на човечеството започва с "глобален хаос" в единна световна система, която възниква след края на "студената война" като резултат от развитието на националните икономики. В тази глобална надпревара на производителните сили съществена роля се отрежда на новите производства. За да осъществяват успешно предимството на своето качество и да постигат оптимално ниво

¹ Терминът се въвежда в научните публикации на Макс Оте - „Кризата идва“, изд. Еастра, 2009.

² VUCA е акроним от: **V**olatility (динамика на промените); **U**ncertainty (несигурност); **C**omplexity (комплексност); **A**mbiguity (неопределеност).

на икономическата печалба в конкурентната пазарна среда, стопанските субекти са принудени да изработват и прилагат всеобхватни и мащабни **стратегии**, които днес вече се базират предимно на най-новите постижения в техниката и технологиите.

Успехът в глобалната, базирана на знания икономика на 21 век, зависи от човешкия капитал: как са управлявани, водени и мотивирани хората в процеса на реализиране на бизнес – целите. Формирането на личности, които да се адаптират в среда с висока степен на неопределеност е ключов фактор в общественото, социалното и икономическото развитие. Организациите от "световна класа" се отличават по нивото на добавената за потребителите стойност. Това в много голяма степен зависи от способността на професионалистите по управление на организацията. Съществена е ролята на мениджмънта за развитие на човешкия потенциал и промяната в елементите на организационния дизайн (процеси, структура, системи).

В съвременната бизнес среда потребителите са тези, които държат в ръцете си контрола на събитията - както в частния, така и в обществения сектор. При такива пазарни условия само перфектност на ниво производствени операции вече не може да доведе до конкурентно предимство. То остава само като пропускателна виза за пазара. Предизвикателството да се "очарова" потребителя е може би най-трудното за зрелите организации. Установеният начин на мислене, непрекъснатото увлечение в инвестиции за оборудване и начини на работа, комбинирани с отсъствие на развитие на човешкия потенциал и още по-лошо, със съпротива за споделяне на знанията под страх от управленски контрол, може да направи бизнесът безпомощен.

Организациите никога не са статични - те са **динамични системи**: непрекъснато се иницират промени в елементите на организационния дизайн (процеси, структура системи). Промяната е постоянно явление в динамичните организации; една промяна води до друга, поражда серия от взаимосвързани промени. Промяната може да варира от рутинни раздвижвания до драматични катаклизми. Причините за промяната могат да произлизат от външен за организацията натиск или вътре в самата организация, промените могат да бъдат планирани или непланирани. Промяната не се проявява във вакуум; тя засяга хората и те реагират по различни начини, а мениджмънтът отговаря за управлението не само на самата промяна, но и на човешките ресурси чиято дейност и практика се засяга от тази промяна. Индивидуалните реакции към промяната навеждат на общите въпроси за неяснота и контрол. Те също подчертават колко е важно да се локализируют и управляват емоционалните реакции в рамките на по-общи процеси и тенденции.

Човешкият капитал е фокуса на всички функционални дейности в съвременните бизнес организации. Успешната реализация в работния процес, като целесъобразна дейност се изразява в комбинация на всички производствени ресурси, предполага позитивни резултати на изхода на организацията като висока производителност, конкурентноспособност на услугите, устойчиво развитие и растеж на бизнеса, печалба, инвестиции и нови пазари, по-високо качество на живот.

Подобно на емоционалните реакции силите на промяната не са ясно изразени. Ситуациите могат да се тълкуват по различни начини и обикновено представляват смесица от благоприятни възможности и заплахи. Като се има предвид, че повечето промени имат вътрешно и външно измерение мениджърите и организацията трябва да търсят равновесие между това да предизвикат и да реагират на промените. Необходима е подходяща и прецизна степен на контрол, с възможности организацията да избира как и кога да реагира на очевиден натиск или тенденции. *Това налага необходимостта от разработване на успешен подход към управление на промяната.*

Основна цел на изследването е да се анализира взаимодействието между вътрешните и външните източници и сили за промяна върху организацията. Акцентът

върху относителната автономност на отделните функционални дейности е една от основните причини за незадоволителната обвързаност на практиката по управление на човешките ресурси с целите на организацията. В съвременните условия това означава ниска ефективност в използването на човешкия капитал с всички възможни последствия върху пазарните позиции и оцеляването на фирмата. Във връзка с това се налага стратегията, като фактор за организационна промяна да се разглежда като система от елементи и връзки между тях, при чието функциониране се създават условия за ефективно реализиране на мисията, целите и стратегиите на организацията.

Управлението на организациите гарантира възпроизводството на социалната цялост с определено качество в дадената среда, при което един от основните въпроси е този, дали да се запази съществуващото състояние - цели, устройство, социални отношения, или да се предприемат промени, които да бъдат в някаква степен насочвани и контролирани.

Областите, които представляват изследователски интерес в доклада са:

- способностите на мениджърския екип за преценка не само на различните често противоречащи се видове натиск, но също така и на по широко разглеждане на организацията в собствената ѝ среда.
- способстваните от промяната по-високата степен на гъвкавост, мобилност, конкурентоспособност и производителност на човешкия капитал с цел ефективната реализация на другите четири фундаментални ресурси в организацията - материалния, финансовия, информационния и социалния капитал.

Промените в организацията трябва да са в съответствие с елементите на организационния дизайн - стратегии, структури, системи и процеси, да осигуряват възможност новото да се научи, и да има практическо приложение.

Проблемът, свързан с промяната в организацията е основен през последните години в нашето общество. Той се налага преди всичко от прехода към функционираща пазарна икономика и необходимостта от създаването на ефективни организации. *Трансформирането на организациите от затворени в отворени социални системи, отразяващи влиянията на средата, е едно от основните предизвикателства пред съвременния мениджмънт.* В началото на третото хилядолетие промяната е неизбежна реалност в резултат от глобализацията на световните пазари и от нарастващата конкуренция между фирмите³. Гуруто на съвременния мениджмънт **Питър Дракър** формулира потребността от промяна, както следва: „Всеки е убеден, че промяната е неизбежна. Но това не означава, че промяната е като смъртта или данъците – трябва да се отлага възможно най-дълго и липсата на промяна е за предпочитане. В период на катаклизми, в каквито живеем в момента, промяната е задължителна“.

Организациите, които адекватно реагират на промените, фокусират своите усилия върху резултата, а не върху перфектността на изпълнение на дейностите и развиват уникални културни нагласи и съпричастност към поставените цели, могат да бъдат наричани по много начини – “високо ефективни”, “перспективни”, “конкурентно-устойчиви” или “целево-адаптивни”⁴. Акцентът се поставя върху това как организациите функционират, а не върху факта как се наричат. Философията на съвършенството се базира в постигането на високи резултати чрез балансиране на организационния дизайн (процеси, структура и системи) и реализирането на

³Хаджиев, Кр., Стратегии за организационна промяна в бизнеса, Динамики на модела за организационно съвършенство, с.1, http://www.eprints.nbu.bg/618/1/Studia_NBU_strategii_model_HPO.doc

⁴Каменов, К., Мениджмънт, Абагар, В. Търново, 1998, стр. 189-190

потенциала на човешкия фактор.

Въпросът за организационната промяна е особено актуален поради три основни фактора:

-*Пазарната стагнация*, по-късия жизнен цикъл на предлаганите стоки и услуги, интензивната и динамична конкуренция, обусловени от глобализацията на икономиката и развитието на средствата за информационно общуване, налагат организациите да притежават гъвкави и адаптивни структури и дългосрочни стратегии, за да могат не само да реагират на промените във външната среда, но и да ги предвиждат.

-*Стратегическият инструментариум за организационна промяна* (TQM, реинженеринг и намаляване на обема) се прилага схематично и шаблонно в социалната практика, като не се адаптира към конкретните изисквания на контекста. Това безусловно води до негативни нагласи, съпротивителни сили и отрицателни резултати.

-При съвременните пазарни условия *интегрирането на процесите на оценяване и проектиране* в един общ модел за организационно съвършенство е нова област на теория и практика, все още неналожена у нас.

В съвременната динамична среда практически е невъзможно да се изолира и усъвършенства един аспект от дейността и да се очаква съществено подобрене на непосредствените резултати. Корпоративният успех е следствие от въздействието на набор от логически свързани фактори, условия и събития. Глобалната промяна изисква прилагането на комплексен подход едновременно на всички организационни нива. *В нейния обхват се включват бизнес стратегията, лидерството, философията на управлението и практиките, структурата, ефективността на процесите, културните ценности и нагласи, както и адекватността на информационните системи и обучението.* Това налага интервенции както в техническите, така и в социалните измерения на системата⁵.

Могат да бъдат формулирани три стратегии за организационна промяна - управление *чрез тотално качество* (TQM - Total Quality Management), намаляване на обема (downsizing) и реинженеринг (reengineering) и *връзката на всяка една с организационната ефективност*. Общото между тези стратегии е, че те се използват от много организации в процеса на постигане на конкурентно предимство, както и при промяна на културата, мисията и външните връзки, в различни сфери на индустрията⁶.

Аргументите, които подчертават стратегическия характер на тези въпроси гравитират около глобализацията, развитието на комуникационните и информационни технологии, по-късия жизнен цикъл на стоките и услугите, както и промените в потребителското търсене. Тези предпоставки пораждаат нови изисквания пред съвременните организации.

1. Предпоставки за организационна промяна

Кризата в България от лятото на 2008 г. е период на нестабилност и заплаха. Но тази криза не е организационна, не е породена от отношения в бизнеса, от проблеми с технологиите и екологията. Това е **“криза на модела”**, като най-лошото е, че никой не знае кога точно и как ще приключи. Предизвикателствата и задачите, с които трябва да се справят бизнес-организациите в условия на криза, обобщено са:

- намаляване и оптимизиране на разходите и числеността на персонала;

⁵ Хаджиев, Кр., Стратегии за организационна промяна в бизнеса, Динамики на модела за организационно съвършенство, с.2, http://www.eprints.nbu.bg/618/1/Studia_NBU_strategii_model_HPO.doc

⁶Стратегиите за организационна промяна и връзката им с организационната ефективност са изследвани детайлно в научните публикации на автора - Хаджиев, Кр., Модели за организационно съвършенство, НБУ, 2013, стр. 189-222.

- “Замразяване” на инвестиционните проекти и преразглеждане на програмите за развитие в новите условия;
- Съсредоточаване върху ключовите потребители и подобряване на тяхното обслужване;
- Организационно реструктуриране и фокусиране върху основната дейност;
- Аутсорсинг на част от административните и поддържащи дейности;
- Повишаване на производителността;
- Реорганизиране на длъжностите, въвеждане на гъвкавост в работното време и реструктуриране на екипите;
- Усвояване на две и повече професии, обучение в съответствие с новите компетенции;
- Задържане и мотивиране на ключовите специалисти, създаване на ядро от хора, агенти на промяната, активизиране на вътрешнофирмените комуникации и изграждане на съпричастност в новите условия.

При сблъсък с тези предизвикателства в производствената и търговска дейност в бизнес организациите се наблюдават най-често два типа корпоративно поведение - снижаване и борба за оцеляване в настоящето и стратегия за оцеляване в бъдещето. Какво ще бъде бъдещето е трудно е да се предскаже, но от сега е ясно, че след кризата икономиката, тенденциите на пазарите, методите на конкуриране и изискванията на потребителите няма да са същите.

В тази ситуация печели този, който възприеме тезата (философията) на древните китайци, според които “опасност” означава и “възможност”. И двете понятия се изписват с един писмен знак. И това е много мъдро, защото точно по време на криза се появяват и нови възможности. Всеки сам избира своята съдба в бизнеса: обрича се на страх, на пасивност и потъва в морето от “опасности” или се адаптира и продължава, като развива нови “възможности”, с подкрепата на мотивирани и компетентни хора, които знаят, че връщане назад няма.

Традиционно в условия на криза висшият мениджмънт прилага стратегията организационно свиване, като редуцира броя на служителите, като не си дават сметка за проблема, наречен от експертите по организационно поведение, “криза след кризата”⁷. Тя се очаква да бъде за качествени и компетентни кадри. Това е така защото пазарът на труда няма да върне обратно хората, които са уволнени, нито тяхната съпричастност и професионализъм.

Целево-адаптивните организациите развиват способности за обновяване в условия на криза. Техният човешки потенциал няма да е същият, а много по-ефективен. И това, което отсега е ясно и безспорно е, че основното и решаващото конкурентно корпоративно предимство в новите условия е качеството на човешкия капитал на компанията.

2. Управление на организацията в условия на криза

Управлението в условия на криза изисква да се състави и започне реализирането на кризисен план преди събитията да предизвикат непоправими последствия за бизнес-организациите в България. *Това на практика означава да се разпознаят потенциалните рискове, да се пресметнат разходите и да се предприемат действия за преодоляване и смекчаване на последствията.* Това изисква висшия мениджмънт да идентифицира всички рискове, проблемите и естествените бариери, които съществуват пред бизнеса. Да се обмислят възможните последствия и да се предвиди цената на кризата.

⁷Томов, Т., УЧР в условия на криза, сп. „Труд и право“.

На практика управлението на човешките ресурси в условията на криза, означава управление на промяната. Целта на кризисния план е да се осъществят действия и да се постигне такава промяна, която ще направи бизнес-организацията по-устойчива и по-конкурентна в новите условия. Традиционното мислене, *че хората са уплашени от кризата и с готовност ще изпълняват мерките, свързани с промяната в организацията, е меко казано, наивно.* Стремешът да се запази статуквото и съпротивата срещу промяната са напълно естествени процеси. В условията на криза и външен натиск хората стават още по-консервативни и недоверчиви към всичко ново в организацията. Според популярния психолог Курт Левин, всяка промяна е своеобразен сблъсък между движещите сили (активи) на промяната и задържащите сили (съпротиви) срещу промяната. Ако не се идентифицират организационните промени, то това означава, че силите на задържане в компанията са равностойни или по-мощни от движещите сили на промяната.

Активите на промяната в условията на икономическа криза са преди всичко натискът за промяна, породен от въздействието на факторите на външната среда, външните сили - *поведение на потребителите, тенденции към свиване на пазарите и изостряне на конкуренцията, понижаване на цени, ограничаване на ресурси, поведение на кредиторите, влошаване на бизнес-климата, ниво на инфлация, дефлация.*

За да се преодолеят тези негативни проблеми, организацията трябва да разработи своя антикризисна програма в управлението на човешките ресурси. Но само по себе си това не е достатъчно. Нужна е воля, енергия и ресурси, за да бъде реализирана тази програма. С други думи, необходимо е активизиране и допълнителен натиск от страна на вътрешните сили за промяна - *воля и професионализъм на мениджмънта, адекватно формулиране на целите, открити комуникации и адекватна обратна връзка, лидерски стил на управление, ангажиране на функционалните ръководители, налагане на екипния подход, мотивиране и изграждане на съпричастност и ангажираност към промяната на всички организационни нива, усъвършенстване на процесите, повишаване на ефективността и капацитета на човешкия, организационния и информационния капитал, адаптиране на организационната култура към промените в стратегията.*

Основните причините за съпротивата срещу промяната преди всичко са чувствата и страховете на хората, които не са за подценяване. Мениджмънтът първо трябва да изследва под лупа всички неефективни направления и дейности, в които изтичат средства преди да се обърнат към оптимизиране на човешките ресурси.

Съпротивата срещу промяната е част от процеса на адаптиране към нея и няма причини висшият мениджмънт да се изненадва и впечатлява повече от необходимото. Тази естествена реакция трябва да се предвижда и преодолява чрез подходящи методи. Според организационните психолози причините за съпротивата срещу промяната са свързани с:

- недостатъчна информираност и наличие на неконтролируеми слухове;
- недоверие, липса на откритост в отношенията между мениджмънта и служителите;
- страх от загуба на работното място и неизвестността;
- различия в оценката на ситуацията и в необходимостта от действия за преодоляване на проблемите;
- чувство за загуба на контрол над ситуацията;
- предубеждения и предразсъдъци;
- несигурност и страх от последствията;
- чувство за риск и загуба на лични ползи и придобивки;
- чувство за загуба на професионална репутация, неувереност в своите

възможности;

- дискомфорт, свързан с необходимостта от мобилизиране и активизиране, от промяна в навиците и утвърдените стереотипи;
- ниска поносимост към промените;
- липса на ясна визия за бъдещето и целите на промяната;
- първоначални грешки в реализирането на промяната (фалстарт).

Съпротивата срещу промяната се изразява в отрицателни реакции на служителите под формата на отчужденост, пасивност, податливост на слухове, конфликтност и други.

Адаптирането към промяната е динамичен и болезнен процес, който преминава през четири етапа на реакция⁸:

Първи етап: Шок -служителите се чувстват застрашени и объркани. Затварят се в себе си. Не поемат никакви рискове. Доминират пасивността, страхът и напрежението. Намалява производителността.

Втори етап: Отбранително оттегляне -след преодоляването на шока следва гневна реакция и открита конфронтация срещу промените. Конфликтите се увеличават. Активно или пасивно бойкотиране на мерките, свързани с промяната. Опити да се върне статуквото. Жалби и сигнали към външни институции. Нараства текучеството.

Трети етап: Признание - активната съпротива намалява. Служителите започват да търсят и нещо положително в промяната. Плюсовете и минусите на новата ситуация се разглеждат по-обективно. Ако първите стъпки в промяната са сполучливи, се засилва готовността за поемане на риск.

Четвърти етап: Приемане и адаптация - приспособяване към промяната, което на практика означава отказ от статуквото и преживяванията, свързани с него.

Неудовлетвореността от сегашното състояние (status quo) е инструментът, който мобилизира енергията към промяната. Това налага да се формулират адекватно целите и непосредствените резултати в новата ситуация. Да се създаде категорична убеденост, че ползите от промяната са по-големи от усилията и дискомфорта. Първите стъпки са много важни. Трябва да се създаде чувство за реален успех.

Новите нива на организационна ефективност в условия на промяна са резултат от ангажираността на служителите и наличието на устойчиво поведение, което влияе пряко върху резултатите на компанията. Ангажиран е този човек, който се чувства мотивиран и дава най-доброто от себе си за организацията всеки ден и се възприема в перспектива като част от нея. Кризата и несигурността поставят на изпитание ангажираността на хората към организацията. В ситуация на трансформационни промени работодателите традиционно насочат своите усилия към пазара, потребителите, ефективността, разходите и оставят на заден план взаимоотношенията със служителите. Това е фатална грешка, която може да коства съдбата на компанията.

Преодоляването на съпротивителните сили при възникналите нови обстоятелства и редуцирането на персонала изискват мениджмънта да комуникира открито и недвусмислено със служителите. Категорично трябва да се изследват нагласите и безпокойствата на индивидите. Тези усилия от страна на ръководството да информира служителите си за мерките, които се предприемат, за да се стабилизира ситуацията, както и гаранциите в условия на промяна мотивират човешките ресурси в организацията да разкрият пълния си потенциал.

Позитивизмът и оптимистичната визия за бъдещето са необходими предпоставки за успеха в процеса на промяна. Лошите новини, апокалиптичните анализи, негативизмът и песимизмът на висшия мениджмънт блокират действията на служителите, което води до непреодолими последствия.

⁸Люки, Р., Управление на промяната и прехода, Harvard Business essentials, 2005.

В условия на криза ръководството трябва да покаже, че държи на всеки един от хората си, че имат доверие в техния професионализъм, че разчитат на тях както сега, така и в бъдеще.

Кризата поставя служителите и мениджмънта пред изпитания, където прилагането на традиционните организационни мотивационни системи е почти невъзможно. Трябва да се проектира адекватна нова по-ефективна система за стимулиране в условия на дефицитни (ограничени) средства. Това налага:⁹

- да се увеличи гъвкавата част на възнагражденията на база представяне и резултати;
- да се толерират и признават усилията на ключовите специалисти и най-продуктивни служители в компанията, като се насърчава и подпомага тяхното развитие;
- да се стимулират конкретните резултати и поведението, свързано с целите на промяната. По-активно трябва да се използват непаричните и моралните възнаграждения;

Промяната в организацията **не е линеен процес**, при който крайният резултат може да се идентифицира от точката на стартиране на проекта. Осъществява се в условията на безпрецедентна икономическа криза, която няма аналог. В тази ситуация най-добрият вариант е да се заложи на опита на мениджърите, на нестандартните модели, вътрешният потенциал и всеки да възприеме своята отговорност за последствията.

3. Политики за управление на човешкия капитал базирани върху системата за мотивиране

Особено важно е ефективното управление на човешките ресурси в условията на среда с висока степен на неопределеност. Разработването на нови политики за УЧР са свързани с: идентифицирането на основните проблеми на организацията, с идеята за оптималния курс на действие, с оглед решаването на тези проблеми. Подкрепата от страна на заетите с реализацията на този курс и определянето на ключовите моменти от плана за действията, с оглед решаването на проблемите. Консултиране и договарянето в детайли на реализацията на политиката.

Основните стъпки за прилагането на политиката на УЧР са:

- Осигуряването на публичност на замисления курс от действия. Политиката следва да се познава добре, за да се разбира и приеме от тези към които е насочена;
- Разработване на конкретни процедури за реализацията на политиката – формулирането на правила, методи, графици за действие и т.н.;
- Наблюдение с оглед установяването на непредвидени обстоятелства, проблеми или съпротива срещу политиката.
- Модифициране на политиката съобразно конкретните условия, резултатите и нагласите на заетите.

Разработването и прилагането на политиката на УЧР е една от най-сложните управленски дейности, доколкото пряко засяга жизнените интереси на членовете на организацията и влияе пряко върху мотивацията, готовността на организацията за въвеждането на промени и цялостната ефективност на управленската дейност.

Политиките за управление на човешките ресурси се основават върху системата за мотивиране на ниво организация. Те създават условия за: заетост; предоставяне на равни възможности за професионален и служебен ръст; съответствие на нивото на заплащане с непосредствените резултати; създаване на безопасни условия на труд и

⁹Попова, Е., Кризата удря ангажираните служители, в-к Капитал, 21.11.2008.

поддържане на благоприятен психологически климат в екипа и др. Умението да се мотивират служителите, е изкуство и признак за адекватен мениджмънт.

Стратегическите направления при управлението на човешкия капитал в условия на организационна трансформация, обобщено са:

- промяна в нагласите и поведението на собствениците и мениджърите;
- възприемане на хората като най-важния ресурс, осигуряващ ежедневното й функциониране и развитие;
- мениджърите по човешки ресурси в криза са "ролеви модел" за другите в компанията, те поемат лидерски отговорности за трансформацията и организационното развитие.

В тази връзка отделът по човешки ресурси има три основни приоритета: редуциране на разходите и намаляване на финансовия риск; определяне и реализация на мерки, които осигуряват нарастване на производителността на труда, изработване на програма за развитие на фирмената ефективност и трето позициониране и развитие, свързано с разширяване на пазарния дял, реализиране на нови партньорства, привличане на ценни кадри.

В ситуация на организационна промяна е изключително важно висшия мениджмънт да фокусира своите усилия към стратегически ориентирано обучение насочено към развитието на таланти и нови компетентностни модели. Промяна е практически тест за уменията на специалистите по управление на човешките ресурси за организационна диагностика и създаване на програми за развитие и реализация на лидерски умения.

Управленските екипи трябва да идентифицират факторите, които предизвикват най-бързо и най-трайно изпълнение и мотивация. При различните начини на мотивиране, резултатите се отразяват на качеството на работния процес, работа в екип, делегирането на отговорности, поддържане на успешни двустранни комуникации с адекватни етика и етикет, начинът на възлагане на задачи, контролът, лидерският стил. Доколко широк ще бъде спектърът на немонетарните възнаграждения, зависи единствено от два фактора – уменията на управленския екип и фирмената култура на организацията.

Предизвикателствата пред управлението на човешкия капитал в условия на динамични промени и среда с висока степен на неопределеност насочват организациите към намирането и използването на високоефективни практически решения на проблемите в тази област, към проучване и използване на водещия опит. Във връзка с това в теорията и практиката се утвърждава терминът "benchmarking" в управлението на човешките ресурси, чиито превод на български би могъл да бъде - проучване и прилагане на високоефективни системи за управлението на човешките ресурси. Тази дейност е изключително полезна за индустриалните фирми поради няколко причини. От една страна - тя им спестява време и усилия самостоятелно да търсят успешни решения, които някъде вече съществуват. От друга страна - водещата практика може да се използва като критерий, чрез който организацията преценява своето състояние по въпросите на управлението на човешките ресурси и разработва стъпки за нейното усъвършенстване.